

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Somos diferentes mas pensamos da mesma forma. O impacto das crenças acerca da diversidade e das cognições partilhadas sobre o tempo na eficácia de equipas.

Andreia Raquel Neto Rodrigues

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Ana Margarida Passos
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

[Junho, 2012]

Somos diferentes mas pensamos da mesma forma



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Somos diferentes mas pensamos da mesma forma. O impacto das crenças acerca da diversidade e das cognições partilhadas sobre o tempo na eficácia de equipas.

Andreia Raquel Neto Rodrigues

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Ana Margarida Passos
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

[Junho, 2012]

Agradecimentos

A redação desta dissertação não seria possível sem a ajuda preciosa de algumas pessoas a quem pretendo prestar os meus sinceros agradecimentos:

À Professora Doutora Ana Margarida Passos agradeço por ter partilhado comigo o fascinante mundo das equipas. Pela disponibilidade, acompanhamento, simpatia e vontade de ajudar durante este ano.

A todos os autores referenciados que contribuíram para o avanço do tema, para o meu interesse crescente e que me permitiram escrever esta dissertação.

Aos meus pais e avós pelo apoio, carinho e por estarem ao meu lado neste momento em que mais um capítulo da minha vida se fecha.

À minha restante família que do longe dos seus dois mil quilómetros foi monitorizando, não só durante este ano, o percurso académico da neta/sobrinha/prima.

Aos meus amigos, porque muitas vezes, sem o saberem, me deram a força nesta jornada, em particular à minha querida Sónia porque nunca conheci ninguém com tanta capacidade para amar o próximo e à Tânia, cujo altruísmo admiro muito.

À minha prima e amiga do coração Helena que tanto aprecio, o meu muito obrigada pela ajuda e palavras de incentivo.

Ao Pedro, por estar sempre ao meu lado em todas as circunstâncias, pelo seu carinho, compreensão, adaptabilidade e apoio em todas as minhas escolhas. Esta é a nossa dissertação, porque sem ele, não seria a mesma.

Resumo

As equipas são centrais nas organizações sendo que a investigação na área organizacional procura perceber que fatores distinguem equipas eficazes das não eficazes. Este estudo teve como componente inovadora o facto de agregar as áreas de investigação da diversidade e das crenças partilhadas sobre o tempo. Especificamente, pretendíamos perceber se as crenças acerca da diversidade e as crenças partilhadas sobre o tempo moderavam a relação entre diversidade (objetiva e subjetiva) e a eficácia de equipas.

Neste estudo a amostra foi constituída por 257 equipas que participaram na simulação empresarial Global Management Challenge[®]. Uma vez que o desafio ocorre exclusivamente por meio eletrónico, a recolha de dados foi igualmente, realizada por esta via.

Os resultados revelaram que, ao contrário do esperado, as crenças acerca da diversidade e as crenças partilhadas sobre o tempo não funcionaram como variáveis moderadoras na relação entre diversidade e eficácia. No entanto, os resultados encontrados revelaram que o facto dos elementos das equipas partilharem crenças sobre a forma de gerirem o tempo e o valor que acreditam que a diversidade tem, parece estar relacionado com aspetos emocionais de equipa enquanto que, a diversidade (objetiva ou subjetiva) parece estar mais relacionada com a eficácia em termos de tarefa. Assim sendo, parece que diferentes tipos de preditores têm relação com a eficácia em diferentes níveis.

Adicionalmente, foram salientadas as principais implicações deste estudo, as suas limitações e sugestões para estudos futuros.

Palavras-chave: Crenças acerca da diversidade, Crenças partilhadas sobre o tempo, Eficácia de equipa, Diversidade informacional

Abstract

Teams are central in organizations, for this purpose organizational research aims to make a distinction between what makes teams effective or not. The main innovation of this study was the aggregation of diversity and shared temporal cognitions research. Specifically we intended to perceive if pro-diversity beliefs and shared temporal cognitions moderated the relation between objective and subjective diversity and team effectiveness.

In the present study, we collected data from 237 participants of the Global Management Challenge[®]. Data was accessed electronically since challenge only occurs virtually.

Results revealed that, diversity beliefs and shared temporal cognition did not moderated the relationship between diversity and team effectiveness. Although, results showed that members in teams whose cognitions about time management are congruent and which value diversity are more satisfied with their teams. On the other hand, objective and subjective diversity in teams are more related to performance. It seems that each predictors are related to effectiveness in different aspects.

Additionally, we addressed study's implications, limitations and made suggestions for future studies.

Key Words: Diversity beliefs, Shared Temporal Cognitions, Team effectiveness, Informational diversity

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão de literatura	3
2.1. Eficácia de equipas	3
2.2. Diversidade nas equipas de trabalho	6
2.2.1. As perspetivas da categorização social e da tomada de decisão	7
2.2.2. Tipologias de diversidade das equipas	8
2.2.3. Diversidade Informacional	10
2.2.4. Crenças acerca da diversidade e diversidade subjetiva	11
2.3. As cognições partilhadas sobre o tempo	12
2.4. O impacto da diversidade e das cognições partilhadas sobre o tempo na eficácia de equipas	14
3. Método	17
3.1. Amostra	17
3.2. Procedimento	18
3.3. Instrumento	19
3.3.1. Operacionalização das variáveis	19
3.4. Transformação de variáveis em compósitas	21
3.5. Agregação	23
4. Resultados	24
4.1. Testes de hipóteses	25
5. Discussão	31
5.1. Implicações teóricas	33
5.2. Implicações práticas	34
5.3. Limitações e sugestões para estudos futuros	34
6. Conclusão	36

Referências	37
ANEXOS	41
Anexo 1. Itens utilizados no estudo	42

Índice de quadros

Quadro 1. Análise de Componentes Principais dos itens relativos às crenças acerca da diversidade, crenças partilhadas sobre o tempo e satisfação.....	22
Quadro 2. Cálculo de Rwg(j), ICC, Médias, DP, correlações e alfa de Cronbach	25
Quadro 3. Análises de Regressões hierárquicas para as variáveis diversidade informacional e crenças sobre o tempo na eficácia (expectativa de desempenho, desempenho objetivo e satisfação).....	27
Quadro 4. Análises de Regressões hierárquicas para as variáveis diversidade subjetiva e crenças sobre o tempo na eficácia (Expectativa de desempenho, desempenho objetivo e satisfação).....	28
Quadro 5. Análises de Regressões hierárquicas para as variáveis diversidade informacional e crenças acerca da diversidade na eficácia (Expectativa de desempenho, desempenho objetivo e satisfação).....	29
Quadro 6. Análises de Regressões hierárquicas para as variáveis diversidade subjetiva e crenças acerca da diversidade na eficácia (Expectativa de desempenho, desempenho objetivo e satisfação).....	30

Índice de figuras

Figura 1 Modelo em estudo.....	16
--------------------------------	----

1. Introdução

A diversidade nas organizações pode, simultaneamente, melhorar ou dificultar o desempenho organizacional sendo que, a investigação na área da diversidade procura determinar em que condições os benefícios potenciais da diversidade podem ser capitalizados e, ao mesmo tempo, em que condições se pode minimizar o potencial dos fenómenos relacionados com a diversidade que afetam negativamente o desempenho (Cox, 2002).

A formação de equipas tem sido, cada vez mais, uma escolha para concretizar o trabalho em contexto organizacional, tanto nos setores público, privado como militar. (Kozlowski & Ilgen, 2006; Goodwin, Burke, Wildman, & Salas, 2009). A equipa de trabalho pode ser definida como pelo menos dois indivíduos que interagem socialmente, possuem objetivos comuns, reúnem-se para desempenharem tarefas relevantes e que exibem interdependência ao nível do fluxo de trabalho, objetivos e resultados. Os indivíduos encontram-se abrangidos por um sistema organizacional com limites e vínculos a um sistema mais amplo e ambiente de tarefas (Kozlowski & Ilgen, 2006).

A conjuntura atual em que subsiste um clima de competição e, simultaneamente, a necessidade permanente de inovar, cria pressão para a existência nos indivíduos, de uma diversidade de competências, de elevados níveis de perícia, de respostas rápidas e de adaptabilidade. As equipas são o melhor meio para responder a estas necessidades (Kozlowski, Gully, Nason, & Smith, 1999), uma vez que, não constituem apenas um fator central na vida moderna, são consideradas essenciais (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Assim sendo, estudos (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005; Kozlowski & Ilgen, 2006; Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001) sugerem que devido à importância das equipas em vários contextos, incluindo organizacional, o enfoque da investigação organizacional tem ido no sentido de desenvolver métodos e teorias para a compreensão da eficácia das equipas.

A literatura acerca da eficácia de equipas desenvolveu-se no sentido da sua consolidação teórica mas também, com enfoque em encontrar resultados práticos que corroborem as ações realizadas por trabalhos de foro predominantemente teórico, sendo que estas tendências coexistem na investigação sobre eficácia de equipas (Goodwin et al., 2009). Assim sendo, diversos influenciadores e processos evidenciam eficácia das equipas (Kozlowski & Ilgen, 2006) sendo que um dos principais influenciadores da eficácia é a composição da equipa. Segundo Guzzo e Dickson (1996), o principal paradigma da investigação é de medir o desempenho das equipas em diferentes momentos, relacionando o

desempenho obtido com diferentes aspetos ligados à composição da equipa. Os autores sustentam, ainda, que a composição das equipas é uma variável que desperta interesse aos investigadores no sentido de encontrar um número apropriado de membros para a equipa, de seleccionar que tarefas e papéis cada um dos elementos deve ter e que sistemas de suporte devem existir para as equipas.

A composição das equipas pode ser encarada, adicionalmente, testando de que modo equipas cujos membros partilham características ou que, pelo contrário, divergem entre si influenciam a sua eficácia. No entanto, a investigação sobre a diversidade tem mostrado resultados contraditórios (van Knippenberg, 2007), pois a diversidade não parece estar associada aos resultados da equipa de modo predominantemente positivo nem negativo.

Outro aspeto recente na literatura sobre equipas é o estudo das estruturas cognitivas individuais e das suas representações em relação aos resultados atingidos pelas equipas. A investigação sobre cognições partilhadas procura, uma vez mais, distinguir equipas eficazes de não eficazes sendo que, nas primeiras os membros da equipa possuem conhecimento similar ou compatível que usam para coordenar as suas ações (Cannon-Bowers & Salas, 2001). No entanto as questões ligadas às cognições partilhadas têm sido relacionadas com a eficácia das equipas, sendo que a questão de aferir a composição das equipas ideal não tem sido relacionada com as questões cognitivas.

Este estudo visa colmatar, desta forma, as lacunas existentes na literatura sobre eficácia de equipas, uma vez que, os aspetos da diversidade e composição de equipas das não têm sido associados às estruturas e cognições partilhadas entre os membros da equipa. Posto isto, o modelo proposto neste estudo agrega estes dois aspetos abordados tradicionalmente na literatura de modo paralelo num modelo de moderação em que não são testadas apenas relações diretas entre as variáveis preditoras e a variável critério – eficácia – sendo que se figura como fundamental para uma melhor compreensão do efeito de variáveis como a diversidade e as cognições partilhadas sobre o tempo na eficácia (Williams & O'Reilly, 1998; van Knippenberg & Schippers, 2007; Mohammed & Nadkarni, 2011). O objetivo deste estudo é de contribuir com informação relevante acerca de que variáveis se relacionam com a eficácia de equipas, ajudando a clarificar algumas características nos membros das equipas que poderão funcionar melhor em conjunto de modo à equipa produzir resultados eficazes. O estudo poderá ser útil para ajudar à formação de equipas no contexto de recrutamento e seleção.

Esta dissertação encontra-se dividida em diversos capítulos: Num primeiro momento, é encontra-se a revisão de literatura realizada sobre os aspetos ligados à eficácia de equipas,

diversidade e cognições partilhadas sobre o tempo de seguida, são descritos os procedimentos e operacionalização das variáveis realizadas bem como os principais resultados e conclusões e, por último, são evidenciadas as principais limitações do estudo, as suas implicações práticas e teóricas e são sugeridas sugestões para estudos futuros.

2. Revisão de literatura

2.1. Eficácia de equipas

Os conceitos de grupo e de equipa têm sido utilizados em coexistência na literatura. O conceito de grupo tem sido, tradicionalmente utilizado em maior escala, embora tenha vindo a ser substituído gradualmente pelo conceito de equipa na investigação em psicologia organizacional (Guzzo & Dickson, 1996). Uma vez que ambos os conceitos são utilizados alternadamente e visto existirem diferenças a demarcá-los, considerou-se importante salientar previamente as características que os distinguem.

Segundo Hackman (1990, p.3) um grupo é referido, muitas vezes, como “uma variedade enorme de formas sociais e organizacionais” sendo que o desempenho alcançado por um grupo pode consistir apenas na agregação da execução de objetivos por vários indivíduos, como por exemplo, de vendas. Grupos cujas características coincidem com as acima referidas, dificilmente podem ser comparados com equipas interdependentes. Segundo o autor, quando se fala em desempenho, se existir a tentativa de abranger grupos e equipas, apenas haverá uma generalização que não traz compreensão para o fenómeno, concretamente, do desempenho.

Savoie e Beaudin (1995), distinguem as equipas de trabalho de grupos, na medida em as equipas são caracterizadas por quatro atributos. O primeiro atributo é que uma equipa de trabalho existe num sistema social como uma entidade e é reconhecida pelos seus membros e pelos indivíduos familiarizados com o sistema. Em segundo lugar, a equipa constitui um sistema social uma vez que as suas fronteiras encontram-se claramente delimitadas, aos membros são atribuídas funções diferenciadas que são interdependentes na concretização de objetivos previamente estipulados. Seguidamente, a realização de, pelo menos, uma tarefa pelos membros da equipa produz um produto. Finalmente, no meio em que as equipas atuam, existem regras pré-definidas sendo que os membros possuem determinados direitos e deveres que têm de respeitar.

Podemos afirmar que as equipas de trabalho se distinguem dos grupos fundamentalmente pela interdependência existente entre os membros e pelo carácter formal dessa interdependência (Passos, 2001).

Tal como referido anteriormente, as organizações beneficiam em formar equipas para a realização das tarefas necessárias e para alcançar os objetivos estipulados. A formação de equipas aumenta a eficácia organizacional, uma vez que, são alcançados resultados que não seriam atingíveis do mesmo modo se os indivíduos trabalhassem isoladamente. No entanto, a relação entre o trabalho em equipa e a sua eficácia não é linear, sendo que, a investigação na área procura perceber em que condições uma equipa é ou não eficaz (Kozlowski & Ilgen, 2006; Guzzo & Dickson, 1996).

A conceptualização da eficácia das equipas tem sido feita, tradicionalmente, à luz do modelo Input-Process-Output (I-P-O) (Ilgen et al., 2005; Kozlowski & Ilgen, 2006; Goodwin, et al., 2009). Segundo este modelo, os fatores de *input* funcionam através de processos que influenciam outputs, funcionando, constantemente, de forma cíclica.

O *input*, refere-se à constituição da equipa em termos de características e recursos individuais; os processos são as atividades ou tarefas dos membros da equipa em que cada elemento presta o seu contributo, interagindo entre si e assistindo ao desenvolvimento da equipa ao longo do tempo; e, finalmente, o *output*, é o resultado da equipa, por exemplo, a nível da satisfação ou do desempenho (Ilgen et al., 2005; Goodwin et al., 2009).

O modelo I-P-O embora sendo tomado em grande consideração na investigação empírica mostra-se insuficiente na caracterização das equipas (Ilgen et al., 2005; Kozlowski & Ilgen, 2006) sendo que, Ilgen e colaboradores (2005) apontam três principais razões para a insuficiência do modelo I-P-O no estudo das equipas. Em primeiro lugar, salientam que os mediadores da relação entre *input* e *output* não são apenas processos, exemplificando que podem ser estados emergentes ou estados afetivos. Uma segunda razão é de que o único ciclo entre input-processo e output parece ser linear, sendo que existe falta de identificação de feedback loop na sequência. Por último, o modelo propõe uma progressão linear de influência dos efeitos principais de uma categoria para a próxima, mas investigação mais recente consegue identificar interações entre *inputs* e processos, entre vários processos, e entre input ou processos e estados emergentes. Também Marks, Mathieu e Zaccaro (2001), indicam que a investigação tradicionalmente realizada adotando o modelo I-P-O, em que os processos funcionam meramente como mediadores entre os *inputs* e os *outputs*, carece de clareza na conceptualização do trabalho de equipa pois não existe uma definição única de processo nem é completamente perceptível o modo como operam em termos de concretização de objetivos.

Os autores sugerem uma taxonomia de processos de equipa para colmatar as lacunas que consideram existir no modelo.

Ilgen e colaboradores propuseram em 2005 um modelo alternativo ao modelo I-P-O, o IMOI, cujo objetivo é de colmatar as debilidades encontradas neste modelo. O acrónimo IMOI, mantém as letras “I” e “O” de o *input* e *output*, a letra “M” refere-se a variáveis que constituem influências mediadoras e, por último, o “I” implica o feedback cíclico, uma vez que, este modelo se caracteriza pela articulação entre as diferentes fases, sendo não-linear e condicional, ao contrário do modelo I-P-O considerado linear ou aditivo. Neste modelo, o desenvolvimento das equipas foi agregado em três fases, a fase IM, MO e OI. A estas fases associam-se fases de formação, de função e final e também processos de natureza afetiva, comportamental e cognitiva. Assim sendo, os autores referem que este modelo apenas tem como ambição de trazer clareza ao domínio da investigação em equipas.

Em 1996, Kozlowski e Ilgen propuseram um modelo de eficácia de equipa. Segundo os autores, as equipas estão inseridas num sistema mais completo e num ambiente de tarefas que dita quais as tarefas que cada equipa tem de concretizar. As tarefas que têm de ser resolvidas pelos membros das equipas pertencem a um processo coordenado em que coexistem recursos cognitivos, emocionais e comportamentais. O processo é cíclico e recíproco sendo que quando as equipas se encontram alinhadas com as tarefas pedidas pela envolvente, subsiste eficácia da equipa. Assim sendo, este modelo pressupõe que a eficácia de equipas é um processo dinâmico, sendo que se foca primordialmente nos processos de equipas e na forma de influenciar esses processos.

Hackman (1990) concetualizou a eficácia, enquanto output do trabalho em equipa, como tendo uma natureza tripartida. A primeira dimensão diz respeito ao facto do desempenho dever ser julgado em termos de atributos de quantidade e qualidade por pessoas externas à equipa cujo papel seja relevante; a segunda dimensão, refere-se ao grau em que a execução de processos ligados ao trabalho torna viável a hipótese dos membros da equipa trabalharem em conjunto no futuro; finalmente, a terceira dimensão consiste no facto da experiência de trabalho em equipa contribuir para o crescimento e satisfação pessoal dos elementos que compõem a equipa.

2.2. Diversidade nas equipas de trabalho

As organizações ao longo das últimas décadas têm-se tornado cada vez mais globalizadas, em que os colaboradores se caracterizam por serem oriundos de diversas culturas e países, por terem diversos géneros, habilitações literárias e experiências. Naturalmente, as equipas de trabalhos têm, cada vez mais, uma composição variada, principalmente, em termos demográficos e funcionais ou educacionais, sendo esperado que continuem a ser cada vez mais diversas no futuro (Williams & O'Reilly, 1998; van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004; van Knippenberg & Schippers, 2007). Assim sendo, e uma vez que as equipas atuais e futuras são caracterizadas pela diversidade dos seus membros e pela multidisciplinaridade, a compreensão do modo como a diversidade afeta os processos da equipa, a sua eficácia e a satisfação dos seus membros, de um modo direto e em conjugação com outras características existentes nas equipas de trabalho, é indispensável.

Deste modo, a investigação na área da diversidade das equipas de trabalho possui um interesse chave na teoria e na prática do comportamento organizacional (van Knippenberg, et al., 2004).

A diversidade é definida pelas diferenças encontradas entre indivíduos, em qualquer particularidade, que conduz à perceção de que outro indivíduo é diferente de si próprio (E.g. Williams & O'Reilly, 1998; van Knippenberg, et al. 2004), sendo que a diversidade reflete o grau em que há diferenças de carácter mais objetivo ou mais subjetivo entre as pessoas dentro de um grupo (van Knippenberg & Schippers, 2007).

No seguimento das primeiras investigações sobre a diversidade nas equipas, Williams e O'Reilly (1998), apresentam dois argumentos utilizados pelos investigadores para justificar o efeito positivo da diversidade no desempenho de uma equipa. Por um lado, equipas heterogéneas em comparação com equipas homogéneas têm mais probabilidade de produzir novas ideias e terem perspetivas diferentes o que irá conduzir a uma melhor solução de problema, e, por outro lado, equipas heterogéneas produzem tensões e conflitos que irão contribuir para uma análise completa das questões que têm a resolver, levando a melhor decisões e a um melhor desempenho. Embora estas ideias tenham tido pouco suporte empírico, constituem um passo fulcral para o despoletar do estudo sistemático da influência das questões de diversidade na eficácia das equipas.

2.2.1. As perspetivas da categorização social e da tomada de decisão

O estudo acerca da diversidade iniciou-se tendo por base duas perspetivas teóricas provenientes da psicologia social: a perspetiva da categorização social e a perspetiva da tomada de decisão (Williams & O'Reilly, 1998, van Knippenberg, 2007).

A perspetiva da categorização social (e.g. Marques, Abrams, Paez, &, Martinez-Taboada, 1998) postula que as pessoas categorizam com base nas semelhanças e diferenças encontradas em relação a si. Com base no que vemos, no discurso das pessoas e nos seus movimentos, distribuimos as pessoas em categorias diferentes. Aquelas consideradas semelhantes são categorizadas como sendo o endogrupo, enquanto que pessoas consideradas como diferentes são categorizadas como pertencendo ao exogrupo. A categorização social é uma estratégia do ser humano para processar toda a informação recebida. Se percecionarmos um indivíduo ou grupo como sendo diferente (exogrupo) irá existir uma tendência para competir ou para produzir respostas discriminatórias. Pelo contrário, as pessoas tendem a confiar, cooperar e a gostar mais dos membros do endogrupo. Assim sendo, à luz desta perspetiva, a diversidade no seio de um grupo ou equipa conduz a um baixo desempenho em comparação com equipas com elementos cujas características são mais homogéneas (Williams & O'Reilly, 1998).

A perspetiva da tomada de decisão, pelo contrário, sustenta que o facto de existir diversidade nos indivíduos conduz a elevados níveis de desempenho em comparação com grupos mais homogéneos, uma vez que, grupos diversos possuem uma maior extensão de conhecimentos e habilidades relevantes para a tarefa. Esta diversidade de conhecimentos ou habilidades nos membros da equipa gera opiniões e perspetivas diversas acerca da tarefa em causa e é um potenciador de geração de ideias inovadoras e criativas, devido à necessidade de conciliar as perspetivas e integrar a informação partilhada por todos os elementos. Embora a informação tenha um impacto positivo no desempenho, ao nível dos processos o seu impacto é negativo (Williams & O'Reilly, 1998). Segundo esta perspetiva, a diversidade é útil quando acrescenta informação à equipa.

Ambas as perspetivas sugerem que a diversidade tem um efeito direto a nível de resultado, ou seja, segundo a perspetiva da categorização social, o facto das equipas serem diversas seria suficiente para conduzir a baixos níveis de desempenho, enquanto que à luz da perspetiva de tomada de decisão, pelo contrário, equipas heterogéneas conduziriam a elevados níveis de desempenho.

Uma vez que, a categorização em endogrupo e exogrupo, segundo a perspetiva da categorização social, ocorre maioritariamente em características observáveis (van

Knippenberg, et al. 2004), ou seja, em características como o sexo, a idade ou a etnia, seria de esperar que, diversidade dita demográfica produzisse efeitos negativos. Pelo contrário, a perspectiva da tomada de decisão como diz respeito a aspetos ligados à tarefa, em que existe uma variedade de conhecimentos e experiências é encarado como algo que produz efeitos positivos na equipa.

Uma vez que a ambas as perspectivas explicam os efeitos da diversidade nas equipas de trabalho de um modo divergente, van Knippenberg e colaboradores (2004) propuseram um modelo integrador de ambas as perspectivas, o modelo de Categorização-elaboração, cujo âmbito é de clarificar os efeitos positivos e negativos da diversidade. Os autores postulam que o processamento de informação realizado pelas equipas e os seus moderadores têm sido alvos de pouca atenção pela literatura e que a investigação sobre diversidade tem sido conceptualizada de modo simplificado, existindo uma parca atenção dada aos moderadores da relação diversidade-categorização social e entre esta última e as consequências negativas decorrentes da categorização. Segundo o modelo de Categorização-Elaboração, as perspectivas teóricas de categorização social e de tomada de decisão foram estudadas de modo isolado e como tendo associação direta com diferentes tipologias da diversidade, aspeto contestado pelos autores que afirmam que as dimensões da diversidade podem ser entendidas por ambas estas perspectivas.

2.2.2. Tipologias de diversidade das equipas

A necessidade de compreender de que modo os diferentes tipos de diversidade pareciam produzir efeitos positivos e negativos, a carência de estruturação na investigação acerca da diversidade e a consequente necessidade de classificar as suas dimensões conduziu a um estabelecimento de tipologias para a diversidade propostas por vários autores (e.g. Jehn, Northcraft, & Neale, 1999; Miliken & Martins, 1996).

Estas tipologias introduziram uma estruturação, permitindo distinguir entre tipos de diversidade mais observáveis, que podem ser classificados como diversidade demográfica, como, por exemplo, sexo e o género, tipologias mais ligadas a aspetos de tarefa, como as diferenças em termos educacionais e de experiência e finalmente, outro tipo de diversidade, considerada não menos importante, cujas características não seriam visíveis e nem estariam diretamente relacionadas com o trabalho, que seriam as diferenças em termos de traços de personalidades, atitudes e valores (van Knippenberg & Schippers, 2007).

Em 1999, Jehn e colaboradores propuseram uma tipologia para a diversidade, distinguindo entre diversidade de categorização social, diversidade informacional e diversidade de valores. Para os autores, todos estes tipos de diversidade implicariam diferentes desafios e oportunidades para as equipas de trabalho sendo que para cada um deles seria expectável um tipo de influência diferente na equipa.

Os autores distinguem três tipos de diversidade, em primeiro lugar, a diversidade informacional, que se caracteriza pelas diferenças em termos de conhecimento e perspetivas que os membros trazem para a equipa; a diversidade da categorização social ou demográfica que se refere às características explicitas dos membros como género ou sexo; e, finalmente, a diversidade de valores dos membros da equipa em termos do que pensam acerca dos objetivos, das tarefas da equipa.

Os resultados do estudo de Jehn e colaboradores (1999) demonstraram que, para uma equipa ser eficaz, os seus membros deveriam ter uma diversidade informacional elevada, sendo que, este tipo de diversidade, contribuiria de um modo mais elevado para a eficácia da equipa se existissem níveis baixos de diversidade de categorização social e de valores, do que quando estes valores fossem elevados.

Assim sendo, e em consonância com a aceção de que a diversidade demográfica produz efeitos negativos e a diversidade informacional, ligada a aspetos de trabalho, origina efeitos positivos na equipa, estudos como o de Jehn e colaboradores (1999) e de Pelled, Eisenhardt e Xin (1999) suportaram empiricamente esta aceção, sendo que as análises efetuadas em ambos os estudos indicam que a diversidade demográfica tem efeito negativo nas equipas, ao contrário da diversidade dita informacional cujo efeito é positivo.

No entanto, outros autores encontraram resultados que põe em causa esta interpretação, como, Bantel e Jackson (1989) e Østergaard, Timmermans e Kristinsson (2011) que obtiveram resultados de efeitos positivos associados à diversidade demográfica, ou ainda outros autores, cujos resultados põe em causa a aceção de que a diversidade de informação tem efeitos positivos no desempenho (e.g. Webber & Donahue, 2001).

Meta-análises de Webber e Donahue (2001), Bowers, Pharmed e Salas (2000) e Williams e O'Reilly (1998) concluem que os diferentes tipos de diversidade não têm efeitos positivos ou negativos de modo sistemático, ou seja, que os tipos de diversidade não produzem efeitos meramente negativos ou positivos em todas as circunstâncias.

A investigação na área da diversidade tem sido caracterizada pela produção de resultados inconsistentes devido às abordagens serem na pluralidade demasiado simplificadas (van Knippenberg & Schippers, 2007), devido à falta de conceptualização (Williams &

O'Reilly, 1998), ou devido à falta de teoria que conduza à compreensão do impacto dos diferentes tipos de diversidade nas equipas de trabalho (Webber & Donahue, 2001). Os estudos têm tradicionalmente um enfoque em efeitos principais, testando, qual o impacto direto que determinados tipos de diversidade têm a nível de resultado (e.g. desempenho, satisfação), sendo que para explicar os efeitos da diversidade a nível de processo e resultado, autores salientam a importância da investigação na área de testar efeitos de moderação e de mediação em detrimento de efeitos principais (e.g. Homan, van Knippenberg, van Kleef, & De Dreu, 2007; Knippenberg & Schippers, 2007).

2.2.3. Diversidade Informacional

Tal como referido anteriormente, embora muitos autores tenham associado efeitos potenciadores ou dificultadores associados a determinados tipos de diversidade, não parece que esta relação seja direta (Bowers & colaboradores, 2000; Webber & Donahue, 2001; Williams & O'Reilly, 1998).

A diversidade informacional pode ser definida como, as diferenças nas bases de conhecimento e nas perspetivas, que se evidenciam em função das discrepâncias entre os membros do grupo em termos de educação, experiência e perícia, que os membros proporcionam à equipa sendo que estas diferenças ao nível da educação, treino e experiência de trabalho elevam a probabilidade de existir diversidade de perspetivas e opiniões (Jehn et al., 1999).

Este tipo de diversidade foi apontada originariamente como potenciadora de efeitos positivos, sendo que os resultados se revelaram inconstantes, flutuando entre efeitos na eficácia de equipa positivos, negativos ou mesmo neutros.

Então, qual a importância de estudar a diversidade informacional, um tipo de diversidade, numa conjuntura de investigação onde alguns autores apontam que não existem efeitos consistentes (van Knippenberg & Schippers, 2007; Bowers, et al., 2000; Webber & Donahue, 2001)? Embora não se possam associar a determinados tipos de diversidade, efeitos uniformemente positivos ou negativos, é pertinente considerar que a diversidade irá poderá produzir efeitos positivos nomeadamente, a nível da eficácia da equipa, uma vez que autores (e.g. Jehn, et al., 1999; van Knippenberg et al., 2004) sugerem que a diversidade, como recurso informacional, tem um maior impacto em tarefas complexas e pouco rotineiras do que em tarefas simples e rotineiras.

Assim, o impacto positivo da diversidade informacional nas equipas não surge de modo universal, como postulado pela teoria da tomada de decisão mas sim, em determinados tipos de tarefas, que sejam complexas e pouco rotineiras.

2.2.4. Crenças acerca da diversidade e diversidade subjetiva

A investigação na área da diversidade tem evoluído, recentemente, para o estudo de crenças acerca de diversidade e da sua relação com a eficácia das equipas (Cunningham, 2007; Homan et al., 2007; Van Dick et al., 2008). Embora a investigação realizada acerca das crenças dos indivíduos no valor da diversidade, pareça ser promissora, ainda se encontra num estado embrionário (van Knippenberg & Schippers, 2007).

As crenças positivas acerca da diversidade dizem respeito ao facto dos indivíduos acreditarem que existe valor na diversidade para o funcionamento da equipa (van Dick et al., 2008), ou seja, na medida em que determinado indivíduo acredita que uma equipa heterogénea é mais conveniente do que uma equipa homogénea.

Embora segundo a perspetiva da categorização social os indivíduos categorizem outros que considerem diferentes em exogrupo, favorecendo o seu endogrupo, se um elemento pensar que a diversidade é benéfica para a eficácia da sua equipa, devido à variedade de competências e perspetivas, irá consequentemente apreciar mais ser inserido num grupo diverso. Se pelo contrário, os elementos da equipa considerarem equipas mais homogéneas como benéficas para a sua equipa, estar incluído num grupo diverso irá conduzir a respostas menos positivas. Assim, quando os membros acreditam no valor da diversidade irão existir menos categorizações dentro da equipa e mais concretização (van knippenberg, 2007).

No estudo de van Knippenberg, Haslam e Platow (2007), os autores testaram o efeito que as crenças acerca da diversidade teriam na relação entre diversidade de género e identificação com o grupo. Segundo a perspetiva da categorização social, os efeitos da diversidade demográfica deveriam ser negativos; concretamente, a identificação com a equipa deveria ser mais baixa quanto mais elevados fossem os níveis de diversidade demográfica na equipa. Os autores esperavam que esta situação acontecesse se os indivíduos atribuíssem mais valor a equipas homogéneas mas não em indivíduos que acreditassem no valor da diversidade.

Os resultados revelaram que, tal como esperado, existia uma relação negativa entre a diversidade de género e a identificação com a equipa quando as pessoas acreditavam no valor de equipas homogéneas. Pelo contrário, a relação entre diversidade de género e a identificação

com a equipa era positiva quando os participantes possuíam crenças acerca da diversidade positivas.

Van Dick e colaboradores (2008) verificaram que, quando as crenças acerca da diversidade eram elevadas, existia uma influência positiva na relação entre diversidade subjetiva e identificação com o grupo, em comparação com indivíduos com crenças acerca da diversidade com valores mais baixos. É importante acrescentar que, tal como é referido pelos autores, na investigação acerca da diversidade, as crenças subjetivas assumem um valor tão ou mais importante que as diferenças objetivas, ou seja, as diferenças que os membros de uma equipa acreditam existir no seio da sua equipa (diversidade subjetiva) são tão importantes na produção de resultados da diversidade como as diferenças que possam existir em termos objetivos.

Assim, para além do estudo de diferentes tipos de diversidade entre os membros de uma equipa, atualmente a investigação tem progredido no sentido de incluir a diversidade subjetiva nos modelos de forma a perceber quais os seus efeitos, usualmente preditores, no desempenho da equipa. Cunningham (2007) apresenta um exemplo elucidativo da importância do estudo da diversidade subjetiva e da sua relação com a diversidade objetiva, ao explicar que determinados membros cuja equipa é diversa, por exemplo em termos raciais, têm probabilidade de considerar a sua equipa diversa, sendo que as perceções dessas diferenças deverão estar relacionadas com resultados da equipa. Segundo o autor, as perceções dos indivíduos de diversidade podem ser um dos principais agentes para o afeto ou comportamentos entre os membros da equipa. Ao contrário do que seria de esperar, a diversidade subjetiva foi incluída num número muito reduzido de estudos (van Knippenberg & Schippers, 2007).

2.3. As cognições partilhadas sobre o tempo

A investigação acerca do impacto das questões do tempo e mais concretamente acerca dos benefícios de cognições partilhadas entre os membros da equipa para o desempenho de uma equipa já tem vindo a ser desenvolvida há algumas décadas (Cannon-Bowers & Salas, 2001) tendo como principal objetivo perceber a natureza da sua relação com a eficácia das equipas.

Cannon- Bowers e Salas (2001) apontam três principais focos de utilidade das cognições partilhadas entre os membros de uma equipa. Em primeiro lugar, as cognições temporais podem ser um mecanismo explicativo, isto é, através das cognições existentes entre

os membros da equipa podemos perceber como a equipa interage efetivamente, ajudando-nos a perceber as razões de um melhor ou pior desempenho. Seguidamente, as cognições partilhadas são uma valiosa variável preditiva nas equipas pois, através do acesso às cognições partilhadas de uma equipa poderá predizer-se o seu desempenho. As cognições seriam um bom indicador da preparação da equipa para uma determinada tarefa. Finalmente, as cognições partilhadas podem ajudar a diagnosticar problemas na equipa e a encontrar soluções adequadas para a sua resolução.

Na conjuntura atual, o tempo ocupa um lugar central, a tecnologia permitiu o acesso mais rápido à informação possibilitando a sua rápida localização, processamento e disseminação, sendo que a velocidade a que os indivíduos trabalham nas organizações acelerou significativamente (Blount & Janicik, 2001), a competição e as necessidades do cliente encontram-se permanentemente a mudar sendo que os desafios criados pelo tempo às organizações, e em particular às equipas surgem sob a forma de prazos de entrega curtos e coordenação de várias tarefas em simultâneo (Mohammed & Nadkarni, 2011).

A compreensão dos efeitos das cognições partilhadas sobre o tempo nos membros das equipas na sua eficácia afigura-se como uma necessidade central das organizações, sendo que a investigação tem-se desenvolvido para a compreensão desta relação (e.g. Bartel & Miliken, 2004; Gevers, Rutte, & van Eerde, 2006, Salas, Stagl, Burke, & Goodwin, 2007).

Gevers, Rutte e van Eerde (2006, pp.54), definem cognições partilhadas sobre o tempo como “a extensão em que os membros da equipa têm representações mentais congruentes de aspetos temporais da sua tarefa coletiva, por exemplo, cumprimento de prazos”. Para as autoras Mohammed e Nadkarni (2011), o fato dos membros de uma equipa entenderem de um modo semelhante, o tempo na realização das suas tarefas pode ser entendido como cognições partilhadas sobre o tempo.

Segundo Gevers, Rutte e van Eerde (2004) as cognições partilhadas sobre o tempo facilitam os membros da equipa na estruturação do seu comportamento para se ajustarem às necessidades temporais externas e para se adaptarem às ações de cada um. Também Bartel e Miliken (2004) concluem que, as diferenças entre indivíduos no que percebem acerca do tempo e da pressão do tempo pode complicar o funcionamento do grupo de trabalho.

As cognições partilhadas sobre o tempo ajudam os grupos a antecipar e compreender as suas ações e adotar padrões de trabalho mais compatíveis sendo que, isto realça a coordenação das tarefas e beneficia o desempenho da equipa (Gevers, 2004) e equipas com cognições partilhadas realistas acerca do tempo irão melhor ser capazes de cumprir prazos (ser eficazes) que equipas com visões divergentes (Gevers, et al., 2004).

No estudo de Gevers e colaboradores (2006), os autores verificaram que as cognições partilhadas sobre o tempo apenas tinham efeito positivo no desempenho, nomeadamente, no cumprimento de prazos apenas se os membros da equipa partilhassem o *pacing style*, ou seja, se partilhassem a característica de cumprirem as suas tarefas o mais antecipadamente possível.

As cognições partilhadas sobre o tempo podem emergir de modo explícito através de *temporal reminders*, que são desenvolvidas através da monitorização e discussão de aspetos temporais da tarefa entre os membros da equipa (Gevers, et al., 2006). Os autores propõe que os *temporal reminders*, estimulem os membros que subestimam um determinado objetivo ou que ignoram horários específicos a alinhar o seu ponto de vista, ou seja, as suas cognições partilhadas sobre o tempo, no desempenho de tarefas, com os de outros membros.

A existência de *temporal reminders* no seio de uma equipa possui uma importância fundamental para o surgimento de cognições partilhadas e conseqüentemente, para obter níveis mais elevados de desempenho na equipa.

2.4. O impacto da diversidade e das cognições partilhadas sobre o tempo na eficácia de equipas

Neste estudo foram associadas duas áreas de investigação sobre equipas distintas - a diversidade e as cognições partilhadas sobre o tempo - num modelo de investigação, uma vez que a sua conjugação poderá ser uma mais-valia na compreensão dos fenómenos que potenciam a eficácia das equipas.

É nossa pretensão estudar a influência da diversidade informacional (objetiva) e da diversidade subjetiva na eficácia das equipas sendo esta relação moderada, simultaneamente, pelas crenças sobre a diversidade e pelas cognições partilhadas sobre o tempo.

A escolha da diversidade informacional resulta do facto da conjuntura das organizações ser a de procura, nos seus colaboradores e membros de equipas, de elevadas habilitações académicas, níveis de perícia e experiência profissional, sendo que a obtenção de elevadas classificações académicas e uma experiência na área relevante constituem os critérios principais de seleção nas organizações.

No estudo de Homan e colaboradores (2007), os resultados revelaram que as crenças acerca da diversidade não obtiveram um efeito direto significativo na eficácia da equipa. No entanto, as equipas cujos membros tinham diversidade informacional elevada e possuíam crenças acerca da diversidade tinham um melhor desempenho em comparação com as equipas em que os membros tinham diversidade informacional elevada e que acreditavam no valor de

equipas homogéneas. Adicionalmente, os autores verificaram que as equipas que não possuíam diversidade informacional, ou seja, quando a informação que os indivíduos possuíam para um exercício de tomada de decisão era homogénea, a equipa não era influenciada pelas crenças acerca da diversidade. Assim sendo, considerou-se relevante a inclusão no modelo em estudo, da diversidade informacional como variável preditora e as crenças acerca da diversidade como variável moderadora para da eficácia das equipas.

No estudo de van Dick e colaboradores (2008) as crenças acerca da diversidade moderaram significativamente a relação positiva entre a diversidade subjetiva e identificação com o grupo, pelo contrário as crenças pró-homogeneidade não constituíram um moderador com significância na relação. Os autores concluem que “ tal como previsto, as crenças acerca da diversidade têm um impacto positivo” (p.1476).

Mohammed e Nadkarni (2011) analisaram a influência da diversidade e das diferenças temporais individuais nos resultados das equipas, mais especificamente, o efeito da diversidade em termos de urgência do tempo, *pacing style* e perspectiva de tempo (futuro) no desempenho sendo esta relação moderada pela liderança temporal de equipas. Neste artigo, as autoras testam três modelos de moderação que associam duas linhas de investigação sobre equipas, estudadas tradicionalmente de modo isolado, a diversidade entre os membros de uma equipa e as questões de tempo nas equipas de trabalho, mais concretamente, as diferenças ou semelhanças dos membros de uma equipa em questões associadas ao tempo cujas análises produziram resultados consistentes e com relevância prática.

O modelo em estudo propõe, deste modo que, tal como referido, em tarefas não rotineiras e complexas, a diversidade informacional e simultaneamente, a diversidade subjetiva funcionam como preditores da eficácia das equipas, sendo esperado que esta relação seja moderada simultaneamente, pelas crenças acerca da diversidade e também pelas cognições partilhadas pelos membros das equipas sobre o tempo.

Assim sendo, considera-se pertinente combinar duas linhas de investigação que têm sido abordadas em investigação paralela, num modelo de moderação que procura perceber de um modo mais integrado que variáveis predizem e quais são as suas relações relativamente à eficácia das equipas de trabalho. No artigo de Mohammed e Nadkarni (2011) uma sugestão feita pelas autoras, é que as cognições partilhadas sobre o tempo deverão ser estudadas como variáveis moderadoras na relação entre a diversidade e o desempenho, de modo a contribuir para uma melhor compreensão dos resultados positivos nas equipas de trabalho.

Adicionalmente, van Knippenberg e Schippers (2007) salientam que a investigação existente acerca da diversidade ainda possui muitos aspetos pouco claros acerca dos efeitos da

diversidade, sugerindo que aquilo que o domínio necessita que sejam testadas mediações e moderações

Na figura 1 é apresentado o modelo de estudo proposto.

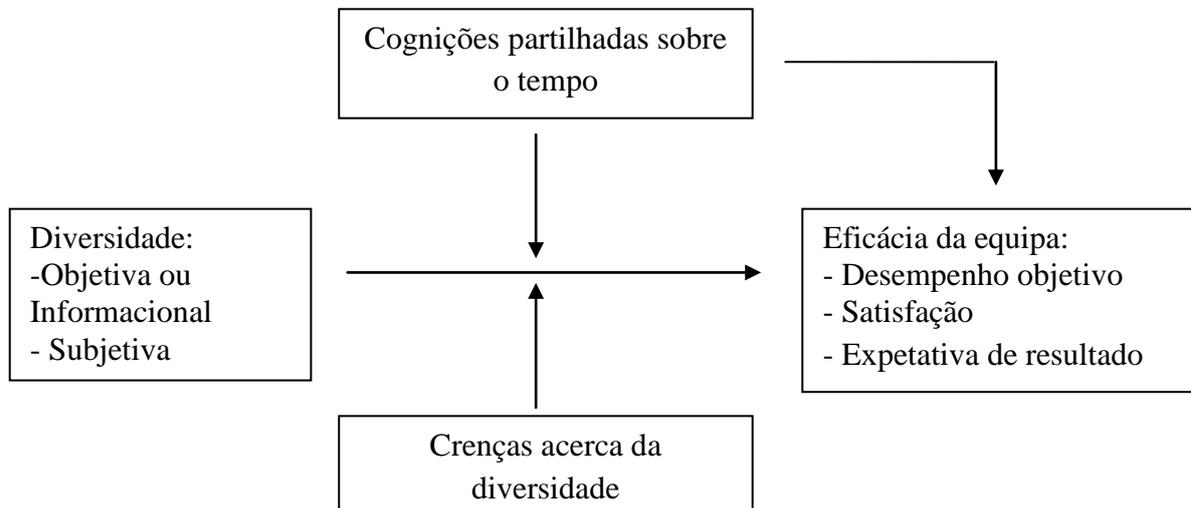


Figura 1. Modelo em estudo

As principais hipóteses em estudo são, deste modo:

Hipótese 1: A partilha de cognições sobre o tempo pelos membros da equipa encontra-se positivamente associado à sua eficácia.

Hipótese 2_a: As cognições partilhadas acerca do tempo moderam a relação entre diversidade informacional nos membros da equipa e a eficácia da equipa. Equipas cuja diversidade informacional é elevada são mais eficazes quando os membros da equipa partilham cognições sobre o tempo, ao contrário de equipas em que não exista partilha dessas cognições.

Hipótese 2_b: As cognições partilhadas acerca do tempo moderam a relação entre diversidade subjetiva nos membros da equipa e a eficácia da equipa. Equipas cuja diversidade subjetiva é elevada são mais eficazes quando os membros da equipa partilham cognições sobre o tempo, ao contrário de equipas em que não exista partilha dessas cognições.

Hipótese 3_a: As crenças acerca da diversidade moderam a relação entre diversidade informacional nos membros da equipa e a eficácia da equipa. Equipas cuja diversidade

informativa é elevada são mais eficazes quando os membros da equipa acreditam no valor da diversidade em detrimento da homogeneidade.

Hipótese 3_b: As crenças acerca da diversidade moderam a relação entre diversidade subjetiva nos membros da equipa e a eficácia da equipa. Equipas cuja diversidade subjetiva é elevada são mais eficazes quando os membros da equipa acreditam no valor da diversidade em detrimento da homogeneidade.

3. Método

3.1. Amostra

A amostra final do estudo foi constituída por 257 equipas, correspondendo a 1113 participantes numa simulação de gestão global.

As equipas tinham entre três e cinco elementos, sendo que, em média, cada equipa tinha 4.48 elementos (*Desvio-Padrão*= 0.72).

Das equipas que participaram no estudo, 42.8% eram compostas por estudantes do ensino superior, 46.6% eram constituídas por quadros de empresas e, finalmente, as restantes 10.6% das equipas eram mistas tendo, simultaneamente, participantes estudantes e quadros de empresas.

Relativamente à idade dos participantes, em média a idade era de 27.84 anos (*DP*=8.03) tendo o participante mais jovem 18 anos e o mais idoso 70.

Finalmente dos 1113 participantes, 333 eram do sexo feminino representando 30.1% e 69.9% eram do sexo masculino (774 participantes).

As equipas que constituíram a amostra eram participantes do Global Management Challenge® (GMC®), uma simulação empresarial, cuja amostra inicial recolhida era constituída por 756 equipas. Uma vez que nem todos os questionários aplicados foram utilizados para este estudo, as equipas que não responderam aos questionários necessários foram eliminadas, tal como as equipas em que apenas um elemento respondia, pois as respostas de apenas um elemento por equipa não poderiam ser agregadas para nível de equipa. Assim sendo, foram eliminadas 434 equipas.

Das 322 equipas restantes, foram eliminadas 65 uma vez que para agregar as respostas para nível de equipa, foi necessário calcular o *RWG(J)* (ver 3.5. Agregação) para cada uma das variáveis de modo a perceber se a média era um indicador representativo das equipas.

Deste modo, foram eliminadas as equipas que possuíam valores abaixo do valor de referência sugerido na literatura acerca do indicador *RWG(J)*.

O critério de inclusão utilizado foi terem participado na 1ª volta do GMC®.

3.2. Procedimento

As equipas que constituíram a amostra deste estudo, tal como referido anteriormente, participaram no Global Management Challenge®.

O GMC® é uma simulação empresarial criada em 1980 em Portugal pelo Simuladores e Modelos de Gestão (SDG), é considerada como a maior competição estratégica e de gestão no mundo uma vez que atualmente decorre em 41 países.

A simulação é composta por duas voltas e uma final, sendo que para este estudo foram recolhidos dados relativos à 1ª volta. Os participantes são divididos, num nível macro, em grupos que representam um mercado, sendo cada um destes composto por sete equipas. O principal objetivo do GMC® consiste em gerir uma empresa fictícia tomando, para isso, decisões nas áreas de marketing, produção, finanças e recursos humanos, de forma a obter a mais alta cotação possível na Bolsa de Valores.

Todo o desafio ocorre através da internet, sendo que, todos os materiais são disponibilizados através deste meio. Cada volta tem a duração de cinco semanas, correspondendo cada semana, a um trimestre de atividade de uma empresa. No fim de cada uma das semanas, são enviadas por cada uma das equipas as decisões tomadas, apresentadas sobre a forma de um relatório de gestão. Com o culminar de cada ciclo de cinco semanas, isto é, a um ano e um trimestre da empresa fictícia, as equipas que obtiverem as cotações mais elevadas na bolsa de valores avança para a próxima volta.

A recolha de dados a participantes deste desafio tem uma vantagem quando falamos em operacionalizar eficácia uma vez que, é fundamental obter resultados de desempenho objetivo de modo a conseguir comparar equipas. Neste desafio, existe um valor de eficácia objetivo, neste caso, obtido através da cotação obtida por cada equipa na Bolsa de Valores no fim da primeira volta, que dificilmente poderia ser obtido em outro tipo de recolha dos dados. Outra vantagem remete para a fácil obtenção de amostras de grande dimensão constituídas por participantes provenientes da academia, quadros de empresas e mistos. Finalmente, o facto de a simulação recriar uma situação real em que as equipas têm de funcionar em conjunto para atingir os objetivos propostos com uma quantidade limitada de recursos é adequado para estudar fenómenos associados à eficácia de equipas.

3.3. Instrumento

De forma a recolher os dados necessários ao estudo foram desenvolvidos questionários contendo itens relativos a dados de caracterização demográfica e dimensões relativas à equipa, submetidos através da ferramenta *online Qualtrics*. Os questionários foram disponibilizados aos participantes sensivelmente a meio de cada uma das semanas de duração da primeira volta. A aplicação *online* dos questionários foi considerada adequada neste estudo, uma vez que a simulação decorreu de forma exclusivamente virtual, sendo esta a mais fácil e apropriada forma de recolha e tratamento dos dados.

3.3.1. Operacionalização das variáveis

Diversidade Informacional

A diversidade informacional ou objetiva foi operacionalizada utilizando uma medida objetiva, a contagem do número de participações em edições anteriores do GMC®. Quanto mais vezes o indivíduo tinha participado em edições anteriores da competição, maior era o seu nível de experiência na tarefa.

Relativamente a esta variável foi calculado o coeficiente de variação, que se obtém dividindo o *desvio-padrão* das participações no GMC® em edições anteriores, pela respetiva *média*, seguindo a proposta feita por Pelled e colaboradores (1999).

Diversidade Subjetiva

A Diversidade subjetiva foi medida através do item “Considerando a sua equipa na globalidade, indique (%) em que medida esta é heterogénea”, que media a perceção de heterogeneidade que cada elemento tinha da sua equipa. A escala de resposta variava entre 0% e 100%.

Crenças acerca da diversidade

As Crenças acerca da diversidade foram medidas utilizando dois itens adaptados do estudo de van Dick e colaboradores (2008) para avaliar em que medida os membros de cada equipa consideravam importante a diversidade da sua equipa, como, por exemplo “Pertencer a uma equipa heterogénea pode ser a receita para o sucesso no GMC”. As respostas eram dadas numa escala tipo *Lickert* de sete pontos que variava entre “Discordo totalmente” e “Concordo totalmente”. À medida que o participante selecionava valores na escala mais próximos de 7,

mais a heterogeneidade era considerada um fator importante na sua equipa. Pelo contrário, quanto mais a resposta era próxima de 1 mais o participante valorizava a homogeneidade dos membros da sua equipa.

O cálculo do Alfa de Cronbach é realizado com o intuito de saber qual a consistência interna de um conjunto de itens, de modo a perceber se os itens estão a medir o mesmo constructo. Este coeficiente varia entre 0 e 1 sendo que quanto mais perto de 1 maior será a consistência, ou seja, maior a certeza de que os itens estão a medir o mesmo. O valor 0.7 é apontado pela generalidade dos autores como sendo o mínimo aceitável (Nunnally, 1978). Na variável crenças acerca da diversidade e satisfação, o coeficiente alfa de Cronbach é de .78, verificando-se uma elevada consistência interna dos itens (ver Quadro 2).

Cognições partilhadas sobre o tempo

As cognições partilhadas sobre o tempo foram operacionalizadas tendo como base quatro itens da escala de Standifer e colaboradores (2012). Um exemplo de item é “ Na minha equipa, os membros têm pensamentos semelhantes sobre a melhor forma de usarem o tempo na competição”. A escala de respostas era, mais de uma vez, de sete pontos, variando entre “Nunca” e “Sempre”, quanto mais perto as respostas eram de 7, mais os participantes consideravam as suas cognições como sendo congruentes com as dos restantes membros da sua equipa.

O Alfa de Cronbach realizado aos quatro itens utilizados mostrou que a consistência interna era de .88 (ver Quadro 2).

Eficácia

Para operacionalizar a eficácia foram utilizadas medidas de desempenho objetivo, satisfação e expectativa de resultados.

Em termos de desempenho objetivo, a medida consistiu no resultado obtido pela equipa, no final da 1ª volta, na Bolsa de valores, sendo que apenas constou um valor por cada uma das equipas.

A satisfação foi operacionalizada utilizando oito itens cuja escala de 7 pontos variava entre “Muitíssimo insatisfeito” e “Muitíssimo satisfeito”, um exemplo de item seria, “decisões tomadas pela sua equipa”.

Também nesta variável foi calculado o Alfa de Cronbach sendo de .95, verificando-se, mais uma vez, uma elevada consistência interna.

Foi ainda utilizada a expectativa dos participantes sobre o lugar que iam obter na 1ª volta do concurso através do item “Em que posição pensa que a sua equipa vai ficar no Final da 1ª Volta?” cuja escala variava entre o 1º e o 7º lugar uma vez que o que se pedia às equipas era qual o lugar que iam obter dentro do seu grupo que continha no total 7 equipas. Quanto mais baixos fossem os valores apontados neste item, mais os participantes consideravam que iriam ficar bem posicionados na competição.

3.4. Transformação de variáveis em compósitas

Para as variáveis crenças acerca da diversidade, crenças partilhadas sobre o tempo e satisfação foi realizada uma Análise de Componentes Principais de modo a transformar estas variáveis em compósitas, tal como se pode observar no Quadro 1.

O teste KMO revelou uma elevada intercorrelação entre as variáveis (.91) que pode ser classificada como muito boa (Carvalho, 2008). Relativamente ao teste de esfericidade de Bartlett, rejeitou-se a hipótese nula ($p < .001$), sendo que a matriz de correlações não é uma matriz de identidade, tal como é adequado em Análises de Componentes Principais. Finalmente, as comunalidades, ou variâncias explicadas por todas as componentes principais, não revelaram valores abaixo de .50 (Carvalho, 2008), o que significa que as variáveis se encontram bem representadas pela solução fatorial.

Quadro 1

Análise de Componentes Principais dos itens relativos às crenças acerca da diversidade, cognições partilhadas sobre o tempo e satisfação

Item	Crenças acerca da diversidade	Cognições sobre o tempo	Satisfação
Considero a diversidade dos membros da equipa uma aspecto chave para aumentar o desempenho no GMC	.88	.13	.16
Pertencer a uma equipa heterógenea pode ser a receita para o sucesso no GMC	.90	.06	.09
Na minha equipa os membros têm a mesma opinião sobre o cumprimento de prazos	.12	.77	.20
Na minha equipa os membros têm pensamentos semelhantes sobre a forma de usarem o tempo na competição	-.01	.84	.19
Na minha equipa os membros concordam sobre a forma de distribuir o tempo disponível para a competição	.09	.86	.17
Na minha equipa os membros têm ideias semelhantes no que se refere ao tempo necessário para realizar decisões semanais	.08	.88	.15
Equipa em que está inserido (a)	.06	.21	.87
Funcionamento da equipa	.07	.28	.87
Participação na competição	.11	.05	.81
Decisões tomadas pela sua equipa	.09	.07	.84
Comunicação entre os membros da equipa	.11	.21	.82
Actuação do chefe de equipa	.07	.21	.77
Estratégia definida pela equipa	.08	.15	.85
Clima das relações entre os membros da sua equipa	.08	.19	.81

3.4. Agregação

Neste estudo considerou-se pertinente agregar as respostas individuais para nível de equipa de modo a realizar as análises estatísticas, pois este procedimento responde de um modo mais adequado aos objetivos e hipóteses formuladas.

O objetivo de agregar as respostas individuais ao nível da equipa é de eliminar diferenças individuais de modo a garantir que os resultados de cada uma da equipa são realmente representativos dessa equipa, por outras palavras, queremos perceber através do cálculo do acordo entre equipas $R_{wg(J)}$ para cada uma das variáveis até que ponto a média é um indicador representativo das equipas (James, Demaree, & Wolf, 1984).

As variáveis cognições partilhadas sobre o tempo, crenças acerca do tempo, expectativa de desempenho e satisfação com a equipa têm um R_{wg} , em média, superior a .70, medida aceitável para agregar variáveis ao nível de equipa com respetivamente, .79, .79, .72 e .82. Ao nível da variável diversidade subjetiva, o $R_{wg(J)}$ é de .62, segundo os autores Dunlap, Burke e Smith-Crowe (2003) quanto mais número de categorias tiver uma variável e quanto maior for a amostra, como é o caso da diversidade subjetiva, mais o valor de $R_{wg(J)}$ poderá ter valores mais baixos do que tradicionalmente é considerado como valor mínimo.

Adicionalmente foram realizadas Anova a um fator, para perceber se nas diferentes variáveis, as equipas mostravam ter valores diferentes.

Verificou-se que em todas as variáveis o efeito verificou ser significativo, expectativa de desempenho [$F(255;321)=2.748$, $p<.001$], cognições partilhadas sobre o tempo [$F(256;495)=1.461$, $p<.001$], crenças acerca da diversidade [$F(256;574)=1.329$, $p=.003$], satisfação [$F(251;311)=1.515$, $p<.001$] e diversidade subjetiva [$F(255;488)=1.901$, $p<.001$]. Uma vez que o efeito foi significativo em todas as variáveis, podemos afirmar que as equipas são diferentes entre si no que diz respeito às crenças acerca da diversidade, cognições partilhadas sobre o tempo, satisfação, diversidade subjetiva e expectativa de desempenho.

Em conclusão, a agregação dos resultados individuais para nível de equipa mostrou ser o procedimento adequado pois, através do cálculo do acordo entre equipas $R_{wg(J)}$ verificou-se que, no seio das equipas as respostas eram semelhantes, ou seja, que a média, é um valor representativo das equipas e por outro lado, através da realização dos testes F concluímos que as equipas são diferentes entre si.

3. Resultados

O quadro 2 apresenta a média e o desvio-padrão e correlações das variáveis utilizadas no presente estudo, adicionalmente calculou-se o alfa de Cronbach, quando apropriado.

Em primeiro lugar, em média, os participantes participaram 0.63 vezes na competição. Adicionalmente, numa escala de 0% a 100% os participantes consideraram a sua equipa como bastante heterogénea ($M= 60.83$) e, simultaneamente, revelaram pensar acerca das questões associadas ao tempo de modo semelhante ($M= 5.36$).

Relativamente à crença de que a diversidade é benéfica para as equipas, os participantes mostraram ter crenças bastante positivas acerca da diversidade ($M= 5.86$). A expectativa de desempenho refere-se opinião dos participantes quanto ao lugar que consideram em que a sua equipa vai ficar na 1ª volta do concurso, em média consideraram que a sua equipa teria um bom resultado, uma vez que quanto mais próximo de 1, que representa o 1º lugar mais os participantes consideravam que a sua equipa iria ter uma boa classificação ($M= 1.93$). Finalmente, ao nível da satisfação dos participantes com a sua equipa consideraram-se satisfeitos com o seu funcionamento, chefia, comunicação, estratégia ($M= 5.63$).

Dos vinte e um coeficientes de correlação efetuados, a percentagem de correlações significativas é de 52.4%, sendo predominantemente fracas. No entanto verificamos, através da análise do quadro 2, duas correlações significativas moderadas, com valores acima de .30 e uma forte, acima de .50 (Cohen, 1992).

O coeficiente de correlação entre as variáveis expectativa de desempenho e desempenho objetivo ($r= -.52$) indica que quanto menos os participantes consideram que vão constar nos últimos lugares (7º, 6º e 5º lugares) no fim da primeira volta, mais o seu desempenho objetivo aumenta, uma vez que a escala da expectativa de desempenho se encontra invertida. Os participantes são, deste modo, fortemente realistas acerca do seu desempenho.

As variáveis satisfação e expectativa apresentam um coeficiente de correlação significativo ($r=.36$), sendo que, mais uma vez e devido à variável expectativa de desempenho se encontrar invertida, as variáveis satisfação e expectativa de desempenho encontram-se relacionadas, ou seja, quanto mais os participantes se mostram satisfeitos com a sua equipa maior é a expectativa de atingir lugares cimeiros no seio do grupo no fim da 1ª volta.

O coeficiente de correlação das variáveis cognições partilhadas sobre o tempo e satisfação ($r=.43$), mostra que há medida que os participantes consideram que a sua equipa tem opinião e ações semelhantes acerca do uso do tempo, mais se encontram satisfeitos com a equipa.

Quadro 2

Cálculo de $R_{WG(j)}$, ICC, Médias, DP, correlações e alfa de Cronbach

Variáveis	$R_{WG(j)}$	M	DP	1	2	3	4	5	6	7
1. Diversidade Informacional		.63	.84							
2. Diversidade subjetiva	.66	60.83	15.01	.15*						
3. Cognições partilhadas sobre o tempo	.79	5.36	.68	.04	.06	(.88)				
4. Crenças acerca da diversidade	.79	5.86	.63	.01	.23**	.25**	(.78)			
5. Desempenho objetivo		.98	.20	.09	.14*	-.03	.07			
6. Expectativa de desempenho	.72	1.93	1.24	-.20**	-.18**	-.07	-.05	-.52**		
7. Satisfação com a equipa	.82	5.63	.75	.00	.09	.43**	.19**	.28**	-.36**	(.95)

Os coeficientes de alfa de Cronbach estão apresentados na diagonal entre parêntesis, quando apropriado.

* $p < .05$; ** $p < .01$

4.1. Testes de hipóteses

Para testar o modelo de moderação proposto, foi utilizado o procedimento de regressão múltipla hierárquica. A regressão linear define um conjunto de técnicas estatísticas utilizadas principalmente para perceber o valor de uma determinada variável dependente a partir de variáveis independentes ou preditoras (Maroco, 2007).

Para tal e como sugerido por Aiken e West (1996), as variáveis preditoras e moderadoras foram centradas, ou seja, foram estandardizadas. Quanto às variáveis critério, os autores sustentam de que não deve ser estandardizada, pois a sua estandardização não teria efeito nos coeficientes de regressão em que sejam realizadas interações. Para além de centrar

as variáveis, foram criadas novas variáveis decorrentes da interação entre cada variável preditora e cada variável moderadora. Para cada variável moderadora, crenças acerca da diversidade e cognições partilhadas as análises foram realizadas separadamente.

Em primeiro lugar, foram inseridos os efeitos principais e moderações centradas, e num segundo passo, foram introduzidas as interações entre as variáveis predictoras e moderadoras.

Adicionalmente, os autores, Aiken e West (1996) sugerem que sejam verificados os níveis de multicolinearidade, sendo que todos os coeficientes VIF tinham valores abaixo de 2, o que indica independência das variáveis explicativas.

Através da análise dos quadros 3 e 4 podemos concluir que a hipótese 1 é verificada, uma vez que as cognições partilhadas sobre o tempo tem uma relação significativa com a eficácia, nomeadamente a nível da satisfação com a equipa ($t=7.299, p < .001$), sendo a relação positiva ($B=.468$), com intensidade de 17.64% ($R^2 \text{ semiparcial} = .176$). Quanto mais os participantes consideram pensar de modo semelhante acerca das questões de tempo ligadas à tarefa, maior é a sua satisfação com a equipa.

Relativamente, à hipótese 2_a, que dizia respeito às cognições partilhadas sobre do tempo moderarem a relação entre diversidade informacional nos membros da equipa e a eficácia da equipa, verifica-se que a moderação não é significativa em nenhuma das dimensões da eficácia, desempenho objetivo ($t=.063, p=.950$), satisfação ($t=1.428, p=.154$) e expectativa de desempenho ($t=1.479, p=.140$). No entanto, a diversidade informacional dos participantes tem uma relação significativa ($t= -2.863, p=.005$) e negativa na expectativa de desempenho ($B= -.260$), o que significa que existe uma relação entre os participantes que têm mais experiência na tarefa, ou seja, que participaram mais vezes no GMC, e esperarem atingir lugares cimeiros na competição. A intensidade é de 3.06% ($R^2 \text{ semiparcial} = .031$).

Quadro 3

Análises de Regressões hierárquicas para as variáveis diversidade informacional e cognições sobre o tempo na eficácia (expetativa de desempenho, desempenho objetivo e satisfação)

Variáveis	Expectativa de desempenho		Satisfação		Desempenho Objetivo	
	B	SE B	B	SE B	B	SE B
Passo 1: Efeitos principais						
Diversidade informacional (DI)	-.26*	.09	-.02	.05	.02	.02
Diversidade subjetiva (DS)	-.01*	.01	.00	.00	.00*	.00
Cognições partilhadas sobre o tempo (CPT)	-.09	.11	.47*	.06	-.01	.02
R ² ajustado	.06		.17		.02	
F	6.02**		18.54**		2.28	
Passo 2: Interações						
Diversidade informacional	-.26*	.09	-.02	.05	.02	.02
Diversidade subjetiva	-.01*	.01	.00	.00	.00*	.00
CPT	-.10	.11	.46*	.06	-.01	.02
DI X CPT	-.19	.13	.11	.07	.00	.02
R ² ajustado	.06		.18		.01	
F change	2.19**		2.04		.00	
F	5.09**		14.47**		1.70	

A hipótese 2_b referia-se à moderação que as cognições partilhadas sobre o tempo na relação entre diversidade subjetiva e eficácia. Mais uma vez, esta relação moderadora não se revelou significativa no nível do desempenho objetivo ($t = -.553, p = .581$), satisfação ($t = -.351, p = .726$) e expectativa de desempenho ($t = .609, p = .543$). Os resultados revelaram que a diversidade subjetiva tem uma relação negativa ($B = -.013$) e significativa com a eficácia, ao nível da expectativa do desempenho ($t = -2.527, p = .012$), sendo que concluímos que existe uma relação entre os participantes considerarem a sua equipa como mais heterogénea e esperarem atingir os primeiros lugares. Por sua vez a sua intensidade é de 2.37% ($R^2 \text{ semiparcial} = .024$).

A diversidade subjetiva, tem ainda, uma relação direta significativa com o desempenho objetivo ($t=2.097, p=.037$), sendo a relação positiva ($B=.002$), o que significa que quanto mais os participantes consideram a sua equipa heterogénea, maiores são os valores objetivos obtidos na primeira volta do desafio. Finalmente, a sua intensidade é de 1.69% ($R^2_{semiparcial}=.017$).

Quadro 4

Análises de Regressões hierárquicas para as variáveis diversidade subjetiva e cognições sobre o tempo na eficácia (Expectativa de desempenho, desempenho objetivo e satisfação)

Variáveis	Expectativa de desempenho		Satisfação		Desempenho Objetivo	
	B	SE B	B	SE B	B	SE B
Passo 1: Efeitos principais						
Diversidade informacional (DI)	-.26*	.09	-.02	.05	.02	.02
Diversidade subjetiva (DS)	-.01*	.01	.00	.00	.00*	.00
Cognições partilhadas sobre o tempo (CPT)	-.09	.11	.47*	.06	-.01	.02
R ² ajustado	.06		.17		.02	
F	6.02**		18.54**		2.28	
Passo 2: Interações						
Diversidade informacional	-.26*	.09	-.02	.05	.02	.02
Diversidade subjetiva	-.01*	.01	.00	.00	.00*	.00
CPT	-.10	.11	.47*	.07	-.01	.02
DS X CPT	.01	.01	-.00	.00	-.00	.00
R ² ajustado	.05		.17		.01	
F change	.37		.12		.31	
F	4.60**		13.89**		1.78	

Pela análise do quadro 5 podemos concluir que ao contrário do que era esperado na hipótese 3_a, as crenças acerca da diversidade não moderaram a relação entre diversidade

informacional e eficácia, ao nível do desempenho objetivo ($t=-1.295$, $p=.197$), satisfação ($t=1.524$, $p=.129$) e expectativa de desempenho ($t=-.137$, $p=.891$).

No entanto, as crenças acerca da diversidade apresentam um efeito principal significativo na satisfação com a equipa ($t=2.729$, $p=.007$) sendo esta relação positiva ($B=.208$), o que significa que quanto mais os participantes consideram a diversidade como sendo algo importante e que facilitadora do desempenho, mais se encontram satisfeitos com a sua equipa. A intensidade desta relação é de 2.89% (R^2 semiparcial = .029)

Quadro 5

Análises de Regressões hierárquicas para as variáveis diversidade informacional e crenças acerca da diversidade na eficácia (Expectativa de desempenho, desempenho objetivo e satisfação)

Variáveis	Expectativa de desempenho		Satisfação		Desempenho Objetivo	
	B	SE B	B	SE B	B	SE B
Passo 1: Efeitos principais						
Diversidade informacional (DI)	-.26*	.09	-.00	.06	.02	.02
Diversidade subjetiva (DS)	-.01*	.01	.00	.00	.00	.00
Crenças acerca da diversidade (C)	-.03	.12	.21*	.08	.01	.02
R ² ajustado	.05		.03		.02	
F	5.83**		3.14*		2.27	
Passo 2: Interações						
Diversidade informacional	-.26*	.09	-.01	.06	.02	.02
Diversidade subjetiva	-.01*	.01	.00	.00	.00	.00
Crenças acerca da diversidade	-.03	.12	.21*	.08	.01	.02
DI X C	-.02	.14	.14	.09	-.03	.02
R ² ajustado	.05		.03		.02	
F change	.02		2.32		1.68	
F	4.36**		2.95*		2.13	

Finalmente, a hipótese 3_b predizia que as crenças acerca da diversidade moderassem a relação entre a diversidade subjetiva e a eficácia sendo que o efeito de moderação não se revelou significativo, mais uma vez, ao nível do desempenho objetivo ($t = -.106, p = .916$), satisfação ($t = .567, p = .572$) e expectativa de desempenho ($t = 1.172, p = .242$).

Quadro 6

Análises de Regressões hierárquicas para as variáveis diversidade subjetiva e crenças acerca da diversidade na eficácia (Expectativa de desempenho, desempenho objetivo e satisfação)

Variáveis	Expectativa de desempenho		Satisfação		Desempenho Objetivo	
	B	SE B	B	SE B	B	SE B
Passo 1: Efeitos principais						
Diversidade informacional (DI)	-.26*	.09	-.00	.06	.02	.02
Diversidade subjetiva (DS)	-.01*	.01	.00	.00	.00	.00
Crenças	-.03	.12	.21*	.08	.01	.02
R ² ajustado	.05		.03		.02	
F	5.83**		3.14*		2.27	
Passo 2: Interações						
Diversidade informacional	-.27*	.09	-.00	.06	.02	.02
Diversidade subjetiva	-.01*	.01	.00	.00	.00	.00
Crenças	-.02	.12	.21	.08	.01	.02
DS X Crença	.01	.01	.00	.01	.00	.00
R ² ajustado	.06		.02		.01	
F change	1.37		.32		.01	
F	4.73**		2.43*		1.70	

5. Discussão

O principal objetivo deste estudo era de perceber a influência da diversidade e das cognições partilhadas sobre o tempo na eficácia de equipas. Concretamente, queríamos perceber de que modo a relação entre a diversidade (objetiva e subjetiva) e a eficácia da equipa era moderada, simultaneamente pelas crenças acerca da diversidade e pelas cognições partilhadas sobre o tempo.

Suportando-nos na literatura esperávamos que as cognições partilhadas sobre o tempo tivessem um efeito direto na eficácia da equipa, que a relação entre a diversidade informacional e a eficácia fosse moderada pelas crenças acerca da diversidade e também pelas cognições partilhadas sobre o tempo e finalmente, que a relação entre a diversidade subjetiva e a eficácia fosse, igualmente moderada pelas crenças acerca da diversidade e pelas cognições partilhadas sobre o tempo.

Porém, as hipóteses de moderação não foram verificadas, as moderações das crenças acerca da diversidade na relação entre ambos os tipos de diversidade e a eficácia não se mostraram significativas e, do mesmo modo, as moderações das cognições partilhadas sobre o tempo na relação entre as diversidades objetiva e subjetiva e a eficácia também não se revelaram significativas, verificando-se apenas efeitos diretos entre as variáveis preditoras e a eficácia (desempenho objetivo e expectativa de resultado) e entre as variáveis moderadores e a eficácia (satisfação com a equipa).

Ao contrário de estudos como van Knippenberg e colaboradores (2007) e van Dick e colaboradores (2008), as crenças acerca da diversidade não moderaram significativamente a relação entre a diversidade e a eficácia sendo que os resultados encontrados não foram de encontro às hipóteses formuladas. As crenças acerca da diversidade não parecem ter relação com eficácia ao nível da tarefa, ao contrário dos dois preditores que parecem ter uma relação direta com aspetos mais ligados à tarefa. Uma possível explicação para as crenças acerca da diversidade não terem funcionado como uma variável moderadora pode dever-se ao facto de serem estudadas, tradicionalmente, como moderando a relação entre diversidade e a identificação com a equipa, cujo aspeto da eficácia é de natureza emocional. Uma vez que, a eficácia neste estudo foi medida predominante com aspetos ligados à tarefa (com exceção da satisfação), o facto de a moderação não ter sido significativa pode relacionar-se exatamente com esta ocorrência.

A sugestão dada por Mohammed e Nadkarni (2011) de que as cognições temporais sobre o tempo deveriam ser testadas como efeito moderador e não apenas como efeito direto não se mostrou frutífera pois, mais uma vez, não se verificaram nenhuma das duas moderações propostas. Uma potencial explicação para o sucedido pode estar relacionada com o facto das cognições partilhadas terem funcionado neste estudo como relacionadas a fatores emocionais de eficácia, à semelhança das crenças acerca da diversidade, em detrimento de fatores tarefa.

São de ressaltar, no entanto, alguns resultados importantes. Em primeiro lugar, em concordância com a hipótese formulada, as cognições partilhadas sobre o tempo mostraram ter uma relação significativa na eficácia das equipas, concretamente, ao nível da satisfação dos elementos com a sua equipa. As crenças acerca da diversidade embora não moderassem a relação entre a diversidade (objetiva e subjetiva) e a eficácia, mostraram ter uma relação direta significativa na eficácia, ao nível da satisfação com a equipa. A diversidade objetiva ou informacional teve um efeito direto na eficácia, concretamente ao nível da expectativa de desempenho e finalmente, a diversidade subjetiva teve um efeito direto na expectativa de desempenho e no desempenho objetivo obtido no final da 1ª volta do GMC®.

Os resultados obtidos revelam que a diversidade, tanto objetiva como subjetiva, tem uma relação significativa na eficácia em termos de tarefa, enquanto que, pelo contrário, o que os membros de uma equipa pensam acerca do tempo (cognições partilhadas sobre o tempo) e o facto de acreditarem que a diversidade é benéfica para a sua equipa (crenças acerca da diversidade) potencia a eficácia mas em termos de satisfação com a sua equipa. Podemos concluir que aspetos mais ligados à diversidade existente ou percebida pelos membros de uma equipa influenciam a diversidade em aspetos mais ligados à tarefa, ou seja, ao desempenho conseguido pela equipa e à sua expectativa, pelo contrário, o facto dos membros das equipas acreditarem que a diversidade é benéfica para a sua equipa e de pensarem similarmente acerca das questões de tempo tem influência direta nos aspetos mais emocionais, concretamente, a satisfação com a equipa.

Os resultados desta dissertação permitem evidenciar a aceção de que na investigação nas áreas da diversidade e cognições partilhadas sobre o tempo, as relações das cognições e crenças versus diversidade informacional e diversidade subjetiva com a eficácia das equipas devem ser devidamente concetualizadas e analisadas tendo em conta a dualidade eficácia a nível de tarefa e a nível emocional.

Estes resultados vão parcialmente de encontro ao modelo integrado proposto pelos autores Williams e O'Reilly (1998), uma vez que, neste modelo sugerem que a eficácia das

equipas tem uma componente mais a nível de tarefa e outra mais a nível emocional. Tal como os autores, a diversidade informacional, que advém da perspectiva de tomada de decisão, estaria relacionada com a eficácia a nível de tarefa, propriamente, solução de problemas e criatividade. No entanto, segundo este modelo, os aspetos ligados à cognição também teriam uma relação com a eficácia a nível de tarefa, ao contrário dos resultados encontrados neste estudo.

5.1. Implicações teóricas

A investigação nas áreas da diversidade e das cognições partilhadas sobre o tempo, tal como anteriormente referido, tem tido um interesse crescente por parte dos de investigações empíricas e teóricas sobre equipas. O modelo proposto neste estudo permitiu, deste modo, agrega ambas as áreas de investigação de modo a perceber até que ponto pessoas que pensam de modo congruente sobre questões ligadas à tarefa mas que acreditam no valor da diferença nos membros da sua equipa influenciam a sua eficácia.

Este estudo permitiu uma melhor compreensão do modo como as cognições partilhadas sobre o tempo dos membros de uma equipa influenciam a sua eficácia, ao verificar-se que as cognições partilhadas têm um efeito direto na eficácia em termos emocionais e não de tarefa, assim sendo em futuros estudos poderá ser explorado o facto de os membros de uma equipa terem cognições congruentes acerca das questões relacionadas com o tempo conduz a uma satisfação dos diversos elementos com a sua equipa.

Ao nível das crenças acerca da diversidade, ao contrário dos resultados obtidos em estudos como de van Knippenberg e colaboradores (2007) e van Dick e colaboradores (2008), as crenças não moderaram a relação entre percepção de diversidade e eficácia mas mostraram ter um efeito direto ao nível da satisfação com os membros da equipa, o que sugere que quando os membros de uma equipa acreditam que a diversidade é benéfica para a sua equipa, mais a eficácia em termos emocionais será conseguida.

O facto da diversidade ter sido analisada do ponto de vista objetivo (diversidade informacional) e, ao mesmo tempo, subjetivo constitui também um aspeto importante, uma vez, para além ambos os tipos de diversidade parecem relacionar do mesmo com a eficácia de equipas.

5.2. Implicações práticas

As organizações são, cada vez mais, compostas por colaboradores oriundos de diversos lugares, com diferentes experiências e áreas de estudo sendo importante, neste sentido, perceber de que modo as equipas devem ser organizadas, mais concretamente de que membros incluir e que tipo de necessidades devem ser tomadas em consideração. Este estudo, permite perceber que líderes nas organizações devem salientar nos membros das equipas as diferenças, uma vez que a diversidade subjetiva parece relacionar-se com a eficácia das equipas.

Outra contribuição prática dada pelo estudo, é de que a diversidade de conhecimentos e experiências entre os membros de uma equipa relaciona-se com a sua eficácia, em especial em questões mais relacionadas à tarefa, sendo que também é importante os membros de uma equipa terem uma composição heterogénea, a nível de habilitações e experiência profissional, de modo a enaltecer os padrões de eficácia.

Mais uma vez e à semelhança de outros estudos (Bartel, & Miliken, 2004, Gevers, Rutte, & van Eerde, 2004), este estudo reforça a ideia de que cognições congruentes nos elementos de uma equipa no que diz respeito às questões de tempo ligadas às tarefas ou objetivos a cumprir conduz a uma melhor eficácia da equipa, neste estudo, a satisfação da equipa parece ter uma relação com o facto das suas cognições sobre tempo serem partilhadas.

Uma vez que é imprescindível para as organizações terem equipas eficazes, a proliferação de estudos com aplicabilidade prática e cujo objetivo é de contribuir de modo empírico para o aumento do conhecimento sobre que fatores, existentes nas equipas e nos seus membros, influenciam a eficácia de equipas principalmente, ao nível organizacional, parece ter uma importância fundamental.

5.4. Limitações do estudo e sugestões para estudos futuros

Uma das principais limitações deste estudo é que, embora a amostra recolhida corresponda a equipas formadas por estudantes e quadros de empresas, interdependentes que efetuam tarefas complexas, seria importante estudar os fenómenos ligados à eficácia de equipas com equipas reais, em contexto organizacional e não apenas em contexto de simulação empresarial.

Outra limitação importante deste estudo deve-se ao facto de não ter sido incluído o estudo do tempo.

O estudo do tempo, tem mostrado ser um aspeto fundamental na investigação sobre equipas, uma vez que, afeta a natureza e o estatuto da disciplina, necessitando de um lugar central tanto a nível teórico como prático (Roe, 2008; Mohamed, Hamilton e Lim, 2009).

Segundo Marks, Mathieu e Zaccaro (2001), as tarefas desempenhadas pelas equipas relacionadas com a tarefa não acontecem num contexto desprovido de fatores relacionados com o tempo, uma vez que se encontram relacionadas com prazos, limites de tempo e horários. Os aspetos relacionados com o tempo influenciam o funcionamento da equipa, potenciam a escolha de determinadas estratégias para o cumprimento e distribuição de tarefas. No entanto, os investigadores não têm dedicado ao tempo a atenção devida na investigação acerca de equipas (Marks, Mathieu e Zaccaro, 2001; Roe 2008), embora exista uma maior proliferação de estudos longitudinais na investigação, o estudo continua muito centrado em diferenças individuais, negligenciando os aspetos temporais do comportamento (Roe 2008). Assim sendo na investigação sobre eficácia de equipas, futuros estudos devem integrar o tempo, uma vez que as equipas não são estáticas sendo que passam por diferentes fases, ocorrência esta conhecida desde o artigo de Tuckman (1965) acerca das fases de desenvolvimento de grupos, e sofrem uma evolução com o passar do tempo, sendo importante monitorizar quais as diferenças que ocorrem com a passagem do tempo.

Alguns estudos abordam os antecedentes das cognições partilhadas sobre o tempo no estudo da eficácia de equipas (e.g. Gevers et al., 2006), sendo que, em estudos futuros poderia ser interessante estudar o efeito de *pacing style* e *temporal reminders* na eficácia tendo como variável mediadora as cognições partilhadas sobre o tempo.

Os modelos mentais de equipa, são também uma área de cognição de equipas explorada na literatura (e.g. Klimoski & Mohammed, 1994; Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas, & Cannon-Bowers, 2000; Lim & Klein, 2006). Segundo Klimoski e Mohammed (1994) modelos mentais são constructos cognitivos que são invocados para explicar de que modo o conhecimento e a informação são representados na mente, concretamente, os autores referem que os modelos mentais de equipa dizem respeito às representações mentais dos elementos da equipa relativamente, às ferramentas utilizadas na concretização das tarefas, às tarefas propriamente ditas, aos problemas que surgem casualmente, às habilidades ou conhecimentos necessários para o funcionamento da equipa, e às representações de aspetos ligados à envolvente e futuros projetos. Assim sendo, os modelos mentais deveriam ser relacionados com a diversidade em estudos futuros, de modo à compreensão mais integrada dos fatores que predizem a eficácia de equipas.

Estudos futuros poderiam retomar a conceitualização de eficácia proposta por Hackman (1990) de modo às variáveis critério corresponderem exatamente às três dimensões de eficácia conceitualizadas por este autor. Neste estudo embora as dimensões relativas ao julgamento do desempenho ser julgado por pessoas externas à equipa com papel relevante e da satisfação e crescimento pessoal dos elementos da equipa tenham sido operacionalizados, seria importante medir também, a viabilidade e vontade dos membros da equipa trabalhem em conjunto no futuro.

Finalmente, seria imprescindível a proliferação de estudos experimentais de modo a existir a possibilidade de aferir relações de causalidade entre os preditores, moderadores e mediadores da eficácia das equipas e não apenas relações entre esta multiplicidade de variáveis.

6. Conclusão

O contexto organizacional globalizado atual, caracterizado pela procura constante de inovar de modo a obter ou manter vantagem face à concorrência conduz à formação de equipas, uma vez que, este tipo de trabalho apresenta vantagens claras em oposição à agregação de contribuições individuais.

No entanto, a formação de equipas não é suficiente para garantir maiores níveis de desempenho, sendo necessário conhecer os fatores que contribuem para tornar uma equipa eficaz. A investigação acerca da eficácia de equipas procura responder a esta questão de modo a poder auxiliar os líderes e gestores das organizações na sua incumbência de formar equipas eficazes.

Assim sendo, o presente estudo teve como objetivo contribuir, de modo empírico para perceber de que modo as questões ligadas à diversidade dos membros das equipas, das crenças acerca do valor dessa diversidade para o funcionamento da equipa e das representações mentais congruentes dos elementos das equipas relacionadas com questões de tempo sendo que, verificou-se uma relação entre diversidade e eficácia em termos de tarefas e uma relação entre crenças acerca da diversidade e cognições partilhadas sobre o tempo e eficácia em termos emocionais.

Este estudo, inovador na medida em que agrega as áreas de diversidade e cognições partilhadas sobre o tempo em equipa levanta, deste modo, novas questões para a compreensão dos fenómenos que contribuem para a eficácia de equipas.

Referências

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1996). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. California: Sage Publications.
- Bantel e Jackson (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the team make a difference?. *Strategic Management Journal*, 10, 107–124.
- Bartel, C. A., & Milliken, F. J. (2004). Perceptions on time in work groups: Do members develop shared cognitions about their temporal demands?. In E. A. Mannix, M. A. Neale, and Blount (Eds.) *Research on managing groups and teams: Time in groups volume 6* (pp.87-109). London: Emerald Group Publishing.
- Blount, S., & Janicik, G. A. (2001). When plans change: Examining how people evaluate timing changes in work organizations. *Academy of Management Review*, 26, 566-585.
- Bowers, J.A., Pharmer, J. A., & Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis. *Small Group Research*, 31, 305-327.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E.(2001). Reflections on shared cognition. *Journal of Organizational behavior*, 22, 195-202.
- Carvalho, H. (2008). Análise factorial em componentes principais. Apresentação dos principais conceitos e interpretação dos resultados. Manuscrito não publicado, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155-159.
- Cox Jr, T.(2002). The complexity of diversity challenges and directions for future research. In S. Jackson, & M. N. Ruderman (Eds). *Diversity in work teams* (pp.235-246). APA: Washington DC.
- Cunningham, G. B. (2007). Opening the black box: The influence of perceived diversity and a common in-group identity in diverse groups. *Journal of Sport Management*, 21, 58-78.
- Dunlap W. P., Burke M. J., & Smith-Crowe, K. (2003). Accurate tests of statistical significance for RWG and average deviation interrater agreement indexes. *Journal of applied psychology*, 88, 356-362.
- Gevers, J. M. P. (2004). It's about time we align: Meeting deadlines in project teams. Dissertação de doutoramento. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
- Gevers, J. M. P., Rutte, C. G., & Van Eerde, W. (2004). How project teams achieve coordinated action: A model of shared cognitions on time. In E. A. Mannix, M. A. Neale, and Blount (Eds.) *Research on managing groups and teams: Time in groups*, 6 (pp. 67-85). London: Emerald Group Publishing.
- Gevers, J. M. P., Rutte, C. G., & Van Eerde, W. (2006). Meeting deadlines in work groups: implicit and explicit mechanisms. *Applied psychology: an international review*, 5, 52-72.

- Goodwin, G.F., Burke, C.S., Wildman, J.L., & Salas, E. (2009). Team effectiveness in complex organizations: an overview. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. H. Burke (Eds.). *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp.3-16). Routledge: Society for Industrial and Organizational Psychology.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual review of psychology*, 47, 307-338.
- Hackman, J. R. (1990). *Groups that work (and those that don't)*. California: Jossey-Bass Inc.
- Homan, A. C., van Knippenberg, D., van Kleef G.A., & De Dreu, K.W. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of applied psychology*, 92, 1189-1199.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-444.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.
- Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team mental model: Construct or Metaphor. *Journal of Management*, 20, 403-437.
- Kozlowski, S. W. J., Gully S. M., Nason, E. R., & Smith, E. M. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.). *The changing nature of work performance: Implications for staffing, personnel actions, and development* (pp. 240-292). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kozlowski, S. W.J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the Public Interest*, 7, 77-124.
- Lim, B. G., & Klein, K. J. (2006). Team mental models and team performance: A field study of the effects of team mental model similarity and accuracy. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 403-418.
- Marks, M. A., Mathieu J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística – Com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo..

- Marquez, J. M, Abrams D, Paez, D, & Martinez-Taboada, C. (1998). The role of categorization and in-group norms in judgments of groups and their members. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 976 -988.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G, F. Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 273-283.
- Mohammed, S., Hamilton, K., & Lim, A. (2009). The incorporation of time in team research: Past, current, and future. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*: 321-348. New York: Routledge Taylor and Francis.
- Mohammed, S., & Nadkarni, S. (2011). Temporal diversity and team performance: The moderating role of team temporal leadership. *Academy of management journal*, 54, 489-508.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L.(1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy Management Review*, 21, 402-433.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Østergaard, C. R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 40, 500-509.
- Passos, A. M. (2001). Grupos e equipas de trabalho. In J. M. Carvalho Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Eds.). *Manual de psicossociologia das organizações* (pp.335-356). Lisboa: Mcgraw-Hill.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.
- Roe, R. A. (2008). Time in applied psychology: The study of “what happens” rather than “what is”. *European psychologist*, 13 , 37-52.
- Salas, E., Stagl, K. C., Burke, C. S., & Goodwin, G. F. (2007). In J. W. Shuart, W. Spaulding, & J. Poland (Eds.). *Modeling complex systems: Motivation, cognition and social processes* (pp.185-243). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Savoie, A., & Beaudin, G. (1995). Les equipes de travail. Que faut-il en connaitre?. *Psychologie du travail et des organisations*, 1, 116-137.
- Standifer, R. L., Raes, A. M. L., Peus, C., Passos, A. M., Santos, C. M., Weisweiler, S., & Maximilians, L. (2012). The relationship of shared temporal cognitions, temporal

conflict, and team processes to team member satisfaction: A comparative study across four countries. (Under review in *Journal of Organizational Behavior*).

- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.
- Van Dick, R., Van Knippenberg, D., Hägele, S., Guillaume, I. R. F., & Brodbeck, F. C. (2008). Group diversity and group identification: The moderating role of diversity beliefs. *Human Relations*, 61, 1463-1492.
- Van Knippenberg, D. (2007). Understanding diversity. [online]. Retirado em 12 de Março de 2012 de <http://repub.eur.nl/res/pub/10595/EIA-2007-030-ORG-KNIPPENBERG.pdf>
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.
- Van Knippenberg, D., Haslam, S.A, & Platow, M. J. (2007). Unity through diversity: Value-in-diversity beliefs, work group diversity, and group identification. *Group Dynamics. Theory, Research, and Practise*, 11, 207-222.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C.(2007). Work group diversity. *Annual Review Psychology*, 58, 515-541.
- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 27, 141-162.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.

ANEXOS

Anexo 1

Itens utilizados no estudo

1. Diversidade Subjetiva

- Considerando a sua equipa na globalidade, indique (%) em que medida esta é heterogénea

2. Crenças acerca da diversidade

- Considero que a diversidade dos membros da equipa é um aspecto chave para aumentar o desempenho no GMC
- Pertencer a uma equipa heterogénea pode ser a receita para o sucesso no GMC

3. Cognações partilhadas sobre o tempo

- Na minha equipa, os membros têm a mesma opinião sobre o cumprimento de prazos
- Na minha equipa, os membros têm pensamentos semelhantes sobre a forma de usarem o tempo na competição
- Na minha equipa, os membros concordam sobre a forma de distribuir o tempo disponível para a competição
- Na minha equipa, os membros têm ideias semelhantes no que se refere ao tempo necessário para realizar decisões semanais

4. Eficácia

5.1. Satisfação

- Equipa em que está inserido (a)
- Funcionamento da equipa
- Participação na competição
- Decisões tomadas pela sua equipa
- Comunicação entre os membros da equipa
- Actuação do chefe de equipa
- Estratégia definida pela equipa
- Clima das relações entre os membros da sua equipa

Somos diferentes mas pensamos da mesma forma

5.2. *Expetativa de desempenho*

- Em que posição pensa que a sua equipa vai ficar no Final da 1ª volta?